



全日空工作法2

ANA 的关怀法则

[日] ANA 商务咨询 著 胡静 译

ANA 全日空航空公司

仕事も人間関係もうまくいく ANA の気づかい

北京时代华文书局

全日空工作法2

ANA 的关怀法则

[日] ANA 商务咨询 著 胡静 译

仕事も人間関係もうまくいく ANA の気づかい

北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

全日空工作法 2: ANA 的关怀法则 / (日) ANA 商务咨询著; 胡静译.
— 北京: 北京时代华文书局, 2017.1
ISBN 978-7-5699-1284-5

I. ①全… II. ①日… ②胡… III. ①航空公司—企业管理—经验—日本
IV. ①F563.136

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 291092 号

SHIGOTO MO NINGENKANKEI MO UMAKU IKU ANA NO KIZUKAI

©2015 ANA Business Solution

First published in Japan in 2015 KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo
through Bardon- Chinese Media Agency.

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-6670

全日空工作法 2: ANA 的关怀法则

QUAN-RI-KONG GONGZUO FA 2: ANA DE GUANHUI FAZE

著 者 | [日] ANA 商务咨询

译 者 | 胡 静

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 樊艳清

装帧设计 | 程 慧 迟 稳

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 河北鹏润印刷有限公司 0317-5196862

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 6 字 数 | 67.2 千字

版 次 | 2017 年 5 月第 1 版 印 次 | 2017 年 5 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1284-5

定 价 | 36.00 元

版权所有, 侵权必究

从我到顾客

从我到团队中的伙伴

从我到上司、下属

不忘展开“关怀”

就会取得工作成果

前 言

本书集结了 ANA 职员们在日复一日的“关怀”实践中所取得的成功诀窍。对就职该公司 20 多年的现役职员以及 OB 们进行采访，才得以将他们在各个基层中持续努力所得的 ANA 人代代相传下来的“口授技术”首次公开。

2013~2015 年，ANA 在英国 SKYTRAX 公司进行的航空公司星级排名中连续三年获得世界最高的“五星”评价。

ANA 是如何实现“国内第一，世界排名第七”这一结果的呢？——答案的一个重要方面就是公司全员都在实践的“关怀”。

从“弱小航线”“起步晚”开始的我们没有充足的资金，也没有最新设备（1986 年刚刚引入国际航线时的机场办公室为活动板房）。我们所拥有的武器只是忠实地以“使乘客满意”为目标。

>> “关怀”就是想象

“关怀”是个悦耳的词语，但是它给人的印象模糊、不具体，十分让人纠结。因为它即便是被归为“礼仪”之列，很多时候也需要由个人来对其进行裁量。

另外，由于这一词语的定义本身就很模糊，因此每个人对于它的思考也千差万别。

“新人不够机灵，真是头疼……”

“即便自己已经小心注意了，但还是给客人造成了麻烦。”

在我们进行研修的企业中也能听到这样的声音。

本书中为 ANA 的关怀做了以下两个定义：

1. 关怀就是想象“对方”的习惯；
2. 关怀就是想象“接下来的事情”的习惯。

平时我们感觉遇到了“很机灵”或者“进退得体”的人时，他们往往都是做到了以上两点。这里用的“想象”一词有些夸张，

其实它并不需要特意去思考。

关怀就像是一种“习惯”“惯性”。在你习惯它之后，它就会变得如同你每天刷牙一样自然。

>> 面临瓶颈的九成原因在于“感情”

现今的生意场上，一个人完成全部工作的几率正在逐渐减小，大家追求的是综合他人的强项，在团队中、在项目中取得“迅速而确实”的成果。

当然，有时我们与团队成员也是初次见面。职场不同，你就可能会和拥有不同企业文化的人，甚至是不同国家的人一起工作。

此时最为重要的一点就是“关怀”，这不仅只针对服务业。想要没有共同基础的双方达成共识，就要把“关怀”变成人们所必需的商业技能。

在与基础不同、所处环境不同的人们一起工作时自然会产生

生摩擦。当感到工作进展不顺、对方不能配合到位时，检讨我们处于瓶颈期的主要原因，基本都来自人类的感情。无论人类社会多么高度机械化、效率化，你都无法轻易打动他人。只有人类才拥有的问题也只有人类才能够解决。

例如，你对下属说“这个工作拜托你了”，但是他却根本没有去做。这时，

- 想象“他为什么不做这个工作？”

- 为对方着想，抢先伸出援手。

这就是关怀。

>> 与职业经历无关，每个人都能做到

没有一个 ANA 的职员天生就会关怀他人。

公司中的 3 万名员工都是首先作为新人进入公司，然后在职场上经历过众多的失败与反复尝试后才逐渐学会关怀。

通过一天天的逐步实践，这种关怀就变成了习惯。当然，

我们现在依然还处于学习之中。

因此，本书中所介绍的内容并不难懂。无论你身处何种职场，无论你工作几年，都可以从今天开始进行简单的实践。

如果 ANA 在企业的奋斗中逐渐积累并延续至今的“关怀”的诀窍，能为正苦于工作艰难或人际关系不顺的人们带来启示，那将使我们不胜欣慰。

ANA 商务咨询

目 录

序言 / 1

Chapter 1



“关怀”是取得成果所必需的商业技能

Action 01 不仅只有CA需要关怀 / 3

Action 02 不关怀同伴的人也不会关怀顾客 / 9

Action 03 关怀就是想象“5秒后的未来” / 14

Action 04 不被人察觉的关怀才是“真金” / 17

Action 05 老员工要关怀新员工 / 21

Chapter 2



一切关怀都源于“守时”

Action 06 关怀就是“准备” / 27

Action 07 记住第二天的对话“脚本” / 33

Action 08 行家总是在倒推后再做决定 / 39

Action 09 工作要从晚上下班时开始倒推 / 45

Action 10 不要“此前一会儿”，而是“此前20分钟” / 48

Action 11 迟到时更要具体表明“延误时间” / 51

Chapter 3



“认真对待顾客”是接待的及格线

Action 12 接待的及格线是“不让对方感到不快” / 57

Action 13 以“衣食住行”是否有问题作为判断基准 / 60

Action 14 “想要水”的意义有100种 / 64

Action 15 “不要漏掉”顾客的需求 / 69

Action 16 “打招呼+几句话”是初次见面时最强有力的武器 / 74

Action 17 利用“天兴新土熟家健”的闲聊测量与对方的距离 / 78

Action 18 其他工作经验可以拓展关怀范围 / 81

Chapter 4



初次见面就“投缘”的诀窍

- Action 19 明白“自己的语言与对方的语言不同” / 89
- Action 20 “注意仪容”不是为自己，而是为对方 / 94
- Action 21 利用“公文”或“图表”来传达复杂的事项 / 98
- Action 22 自己首先打招呼，“没有要紧事也要与对方说话” / 102
- Action 23 你是“邮件派还是电话派”，明确联络手段 / 106

Chapter 5



用关怀的“魔法话语”打动人心

- Action 24 不是“传达”，而是“接收” / 113
- Action 25 附加“原因”，多次传达 / 119
- Action 26 先夸奖，打开对方“聆听的大门” / 124
- Action 27 对方越是着急，越要“慢慢”说话 / 128
- Action 28 公文“定型”后能够消灭“疏漏”与“漏洞” / 132
- Action 29 利用“笑话”改变僵局 / 136

Chapter 6



ANA特有的“上司对下属”的关怀

Action 30 注意，“权限”不是“权力” / 143

Action 31 在人前决不要发怒或批评他人 / 146

Action 32 由己及人 / 151

Action 33 推动下属积累“成功体验” / 154

Action 34 与上司/老员工见面时不要去的过早 / 158

Chapter 7



在“团队”中的关怀活用法

Action 35 关怀可以“结构化” / 162

Action 36 “什么都不做”也是关怀 / 167

Action 37 用关怀“感染”组织 / 172

后记 / 177

Chapter 1

“关怀”是取得成果 所必需的商业技能





不仅只有CA需要关怀

POINT

无论好事还是坏事，都要传达给对方，这样才能提高团队质量。趁对方还记得自身的行动时，就要当场告诉对方，这点很重要。

● 不是“可有可无”，而是“必须有”

我们为什么如此重视关怀？其原因就是为了实现 ANA 的经营基础——“安全”。

任何企业或组织都会把企业的存在意义作为最高命题。

“为顾客创造价值，推动社会发展”

“使人们的生活更加富裕”

“让顾客满意是我们的最高追求”……

ANA 的最高命题则是“安全”。

这是本书中多次会接触到的内容，对 ANA 成员来说，“让飞机安全飞行”是首要任务。

ANA 的飞行员这样说：

“工作人员为了使飞机安全飞行而始终在关怀我们。相对的，飞行员则要对他们说‘感谢你们总是让我们安全飞行’。关怀对我们来说就是必要的‘确保安全’的支持。”